

Depuis la révolution industrielle, l'efficacité se décline sous diverses formes : productivité, performance, efficience, en sont quelques exemples. Son corollaire est la rapidité et le changement permanent. Il faut que ce soit efficace tout de suite. Cette conception directement issue du système productiviste s'est encore renforcée sous la pression médiatique accrue avec le développement des technologies de l'information. Dans cette logique, l'efficacité ne connaît pas la méditation, la réflexion, le repos, le temps long qui permet de mûrir les projets. Ce sont même là des choses douteuses, inutiles et dangereuses. L'efficacité ne sait pas tirer parti des obstacles ou même des échecs ; elle est mécanique : ça marche ou ça ne marche pas...

Or les actions humaines ne peuvent se comparer à un résultat mécanique. Un avion vole ou ne vole pas c'est un fait et pour être efficace, il doit voler. Il n'en va pas de même pour une société. Une société ne devrait pas rechercher l'efficacité en tant que telle (même si elle est nécessaire) mais le bien et le reste lui sera donné par surcroît. Prenons un exemple concret : une entreprise se décide à employer une personne handicapée. Elle peut effectivement perdre en terme de productivité, la personne étant moins rapide à accomplir un certain nombre de tâches mais elle peut gagner sur d'autres plans et donc, *in fine*, également s'y retrouver en terme de productivité. Ainsi, la présence d'une personne handicapée dans un service va inciter ses collègues à davantage de solidarité ; c'est donc l'ambiance de travail qui s'en trouve améliorée. Il est permis d'affirmer qu'une bonne ambiance de travail favorise l'investissement de chacun des employés. Un tel choix peut aussi contribuer à améliorer l'image de l'entreprise et donc la confiance de la clientèle...

C'est toute la différence entre un raisonnement de court terme et un raisonnement de long terme, entre les effets visibles et les effets invisibles, si chère à l'économiste français Frédéric Bastiat : « *Entre un mauvais et un bon Économiste, voici toute la différence : l'un s'en tient à l'effet visible ; l'autre tient compte et de l'effet qu'on voit et de ceux qu'il faut prévoir. Mais cette différence est énorme, car il arrive presque toujours que, lorsque la conséquence immédiate est favorable, les conséquences ultérieures sont funestes, et vice versa. — D'où il suit que le mauvais Économiste poursuit un petit bien actuel qui sera suivi d'un grand mal à venir, tandis que le vrai économiste poursuit un grand bien à venir, au risque d'une petit mal actuel.* » On peut en dire autant d'un politique, d'un militaire ou d'un chef d'entreprise !

Notre société vit sous le joug totalitaire de l'efficacité et du court terme : on a besoin de fourmis travailleuses qui ne s'arrêtent jamais ; pas de gens qui réfléchissent. On a remplacé le sens du travail bien fait par le culte de la performance. Le sens du travail bien fait procurait fierté et apaisement ; le culte de la performance engendre insatisfaction et tensions : ce n'est jamais suffisant ; la remise en cause est perpétuelle, le mouvement de réforme incessant. La réforme est même un but en soi : seul compte le mouvement. L'efficacité au sens moderne du mot est tout le contraire de la fécondité. Le paradoxe de notre société veut que l'on produise des actions efficaces mais stériles.

Les opérations militaires occidentales en sont un parfait exemple : il faut de l'efficacité pour entraîner, acheminer et ravitailler des troupes combattant parfois à des milliers de kilomètres.

Il faut de l'efficacité pour coordonner des moyens maritimes, aériens et terrestres de haute technologie : fantassins, chars, drones, hélicoptères, navires et avions de combat, sont amenés à évoluer simultanément sur des espaces relativement restreints. Pour quel résultat ?

Efficacité technique remarquable et même stupéfiante à bien des points de vue mais où observe-t-on que ces opérations aient produit une action féconde c'est à dire durable ? De l'Irak à l'Afghanistan en passant par les Balkans et l'Afrique, la médiocrité des résultats obtenus au regard des efforts dépensés ne peut nous laisser indifférents et doivent conduire à repenser l'action militaire selon des principes éprouvés... A l'école de Lyautey !

Le premier d'entre eux est le réalisme : agir sur le réel en partant du réel et non de l'utopie. Autrement dit : l'action militaire n'est féconde que si elle est au service d'une politique ancrée dans le réel où les actions sont soigneusement pesées afin de ne pas produire des effets plus néfastes que ceux auxquels elles tentent de remédier. Au Moyen-âge, Thomas d'Aquin en avait même fait une condition de la guerre juste.

Le second se résume à préparer et prévoir en discernant l'essentiel de l'accessoire, en concevant les solutions nécessaires, en les mettant en œuvre avec les moyens possibles. Dans tous les cas, la condition du succès reste l'unité d'action laquelle s'obtient par la stabilité du chef mais aussi le travail d'équipe : en résumé : un moteur et une organisation capable de s'adapter à toutes les circonstances ! D'où l'on en déduit que toute réforme n'est pas mauvaise en soi. Entre le conservatisme sclérosant et le mouvement perpétuel, la réforme c'est à dire l'adaptation au réel est parfois nécessaire pour rendre une société donnée plus conforme à sa mission et à sa nature.

C'est ce que fait Lyautey lorsqu'il écrit à la fin du XIX^{ème} siècle *« [Du rôle social de l'officier](#) »*. Dans une petite brochure ouvrant sur de larges horizons, l'aristocrate lorrain, issu d'un milieu ultraconservateur, a des vues audacieuses : l'officier n'est pas qu'un spécialiste de l'outil de défense uniquement préoccupé de l'aspect technique des choses militaires, un producteur de sécurité dirions-nous aujourd'hui ; il a un rôle social d'éducation rendu nécessaire par le service militaire, creuset dans lequel passent tous les citoyens de l'époque quelques soient leurs origines sociales. Dans cette perspective, la dimension morale du commandement, l'amitié et la connaissance des hommes sont plus importantes que la balistique ou la géographie ce qui lui permet d'affirmer cet adage maintes fois vérifié *« qu'une troupe bien en main, moins instruite, vaut mieux qu'une troupe plus instruite, moins en main. »* En transformant en profondeur les relations humaines entre les officiers et la troupe, la pensée de Lyautey va contribuer à rendre le corps des officiers plus conforme à sa mission et à sa nature. Après Lyautey, les officiers ne se contenteront plus d'étudier *l'outil*, ils s'attacheront à *l'ouvrier*, au soldat français : *« Loin de nous la pensée de les détourner d'une étude si consciencieuse et si approfondie de leur outil professionnel, mais, pour Dieu, qu'ils songent d'abord que s'ils n'ont avant tout formé le moral de l'ouvrier et conquis son cœur, ils auront peut-être bien grand-peine à maintenir ferme sous le feu, face au danger, ce soldat de deux ans de service, quelque complète d'ailleurs que soit son instruction technique. »*

Mieux, cette pensée va agir de façon durable puisqu'elle continue d'irriguer la formation des officiers de telle sorte que servir en corps de troupe reste encore aujourd'hui l'honneur

suprême même si les moquettes parisiennes semblent parfois exercer un attrait irrésistible...

Lyautey ne s'est pas contenté d'écrire ; il a agi conformément à sa pensée tout au long de sa carrière et donné sa pleine mesure avec l'avènement du Maroc moderne. On admirera encore ce sens du réel qui conduit à préserver et restaurer l'essentiel, en l'occurrence les structures politico-religieuses du Royaume chérifien, alors flageolantes, tout en conduisant son développement économique.

Ce faisant, Lyautey a été terriblement inefficace : en effet, la Démocratie ne s'est pas installée au Maroc du jour au lendemain ; les révoltes n'ont pas non plus disparu comme par enchantement ; que l'on songe à la guerre du Rif dans les années vingt par exemple. Mais, il a néanmoins construit un Etat dont la stabilité et le développement ont fait l'admiration y compris chez des hommes comme André Maurois, pourtant hostiles à toute forme de colonisation.

Préférer l'action durable et féconde à l'action immédiatement efficace - rechercher le bien commun au delà des intérêts particuliers en y ajoutant « *cette parcelle d'amour sans laquelle ne s'accomplit nulle grande œuvre humaine* » : voilà aujourd'hui encore plus qu'hier le vrai défi de l'homme d'action.

François-Régis LEGRIER